



# HESSISCHER LANDTAG

27. 04. 2012

## **Kleine Anfrage**

**der Abg. Mathias Wagner (Taunus) (BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN)  
vom 12. März 2012**

**betreffend Fortbildungsveranstaltung "Change Management" für  
Leiterinnen und Leiter von sonderpädagogischen Beratungs- und  
Förderzentren**

**und**

**Antwort**

**der Kultusministerin**

### **Vorbemerkung des Fragestellers:**

Leiterinnen und Leiter von sonderpädagogischen Beratungs- und Förderzentren wurden vom Kultusministerium mit der Präsentation "Change Management" eines Beratungsunternehmens auf die bevorstehende Neuausrichtung der sonderpädagogischen Förderung vorbereitet. In dieser Präsentation ist ein eigener Abschnitt dem Bereich "Widerstand im Veränderungsprozess" gewidmet. Darin heißt es u.a. "Emotionen gelten heute aber nicht mehr nur als Störfaktor, sondern als profitable Ressource", es wird ein "Nesthocker-Syndrom in Organisationen" besprochen, über "Verweigerer" und "Missmutig Abwartende" referiert und schließlich ein "Leitfaden Widerstandsbearbeitung" vorgestellt.

### **Vorbemerkung der Kultusministerin:**

Den sonderpädagogischen Beratungs- und Förderzentren (BFZ) in Hessen wird in der Neuausrichtung der sonderpädagogischen Förderung - und hier vor allem in der Unterstützung der allgemeinen Schulen - eine tragende Rolle zukommen. Seit der Errichtung der ersten BFZ wurde die Anzahl der BFZ in den vergangenen 20 Jahren stetig erhöht. Inzwischen haben wir einen hessenweiten Stand von 104 regionalen und 18 überregionalen Beratungs- und Förderzentren erreicht.

Bisher konzentrierte sich die Tätigkeit der BFZ auf vorbeugende Maßnahmen in allgemeinen Schulen vor einer Feststellung sonderpädagogischen Förderbedarfs. Mit der Neustrukturierung der sonderpädagogischen Förderung, wie sie das novellierte Hessische Schulgesetz und die noch in der Anhörung befindliche Verordnung über Unterricht, Erziehung und sonderpädagogische Förderung von Schülerinnen und Schülern mit Beeinträchtigungen oder Behinderungen (VOSB) vorsehen, wird den BFZ die Aufgabe zukommen, im Auftrag des jeweiligen Staatlichen Schulamtes alle Maßnahmen im Rahmen der sonderpädagogischen Unterstützung der allgemeinen Schule fachlich zu koordinieren, zu steuern und zu begleiten.

Neben dem bisherigen Auftrag im präventiven Bereich umfasst dies die Ausgestaltung des gesamten inklusiven Unterrichtes in Zusammenarbeit mit den Fachkolleginnen und -kollegen in den allgemeinen Schulen. Um die zur Verfügung stehenden Kompetenzen und Ressourcen optimiert zu nutzen und den allgemeinen Schulen verlässlich jeweils einen Ansprechpartner zur Seite zu stellen, ist in den Schulaufsichtsbereichen eine Neuorganisation und Modifizierung der Zuständigkeiten erforderlich. Dieser Veränderungsprozess erfordert vor allem für die Leiterinnen und Leiter der BFZ hohe Kompetenzen in vielfacher Hinsicht. Gleichzeitig kann ein so umfänglicher Neustrukturierungsprozess nur im regionalen Zusammenhang entwickelt werden.

Aus diesem Grund hat das Hessische Kultusministerium das Amt für Lehrerbildung (AfL) - dort das Arbeitsfeld Sonderpädagogische Förderung - beauftragt, ein Fortbildungsangebot zu entwickeln, welches dazu geeignet ist, die Leiterinnen und Leiter der BFZ in der Weiterentwicklung ihrer Professionalität zu unterstützen. Gleichzeitig sollte das Fortbildungsangebot die Strukturen und Veränderungsprozesse in den jeweiligen Regionen in den Blick nehmen und damit auch der Notwendigkeit entsprechen, die Planungen zu Neuausrichtungen in den Schulaufsichtsbereichen im regionalen Team abzustimmen.

Das AfL entwickelte in Zusammenarbeit mit der Arbeitsstelle für Schulentwicklung und Projektbegleitung der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt ein Fortbildungsangebot für alle BFZ - Leiterinnen und -Leiter in Hessen in zwei Gruppen (Nord und Süd) über jeweils zwei mal zwei Tage. Beginn der Veranstaltungsreihe war im September 2011, das letzte Modul fand im Dezember 2011 statt.

Neben Informationen zur geplanten Umsetzung der neuen gesetzlichen Regelungen durch das Fachreferat Sonderpädagogische Förderung des Kultusministeriums, einem Vortrag von Herrn Professor Katzenbach vom Institut für Sonderpädagogik der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt und intensiven Arbeitsphasen zu verschiedenen Fragen im Zusammenhang mit den künftigen Aufgaben nahm während der Fortbildungsreihe auch die Planung der regionalen Neustrukturierung in den jeweiligen Schulaufsichtsbereichen gemeinsam mit den Dezernentinnen und Dezernenten für die sonderpädagogische Förderung einen großen Raum ein. Die Veranstaltung war angelegt als eine Mischung aus Fortbildungsinhalten einerseits und der Weiterentwicklung regionaler Strukturen andererseits.

Im zweiten Block der Veranstaltung war ein inhaltlicher Schwerpunkt die Rolle von Leitung bzw. Führungskräften in Veränderungsprozessen. Es ist dem Kultusministerium eine selbstverständliche Verpflichtung, die BFZ - Leiterinnen und -Leiter auf die Bewältigung neuer und veränderter Aufgaben vorzubereiten. Hierzu ist es sinnvoll, professionelles Wissen über Gesetzmäßigkeiten in Veränderungsprozessen zu nutzen, Informationen auf das konkrete Feld und die eigenen Erfahrungen hin zu überprüfen und zu hinterfragen. Als Grundlage für die sich anschließenden Arbeitsphasen und Gespräche zu diesem Thema dienten daher Vorträge und Moderationen zu Teilaspekten des Themas "Change Management".

Ein externer Experte, der als Diplompädagoge und qualifizierter Organisationsberater, Coach und Supervisor eine hohe Expertise in der Begleitung von Veränderungsprozessen vorweist, konnte gewonnen werden. Im Vorfeld fanden zwischen den Veranstaltern und dem externen Referenten ausführliche Kontraktgespräche statt, die die Anschlussfähigkeit zwischen professionellem Wissen über Veränderungsprozesse und die konkreten Gegebenheiten und Erfordernisse im Arbeitsfeld der BFZ in Hessen sichern konnte. Der Referent stellte den Veranstaltern im Nachgang die sehr umfangreiche Powerpoint-Präsentation zur Verfügung, aus der er zur Veranschaulichung seiner Kurzvorträge zielgruppenorientiert Folien auswählte und präsentierte. Als Teil des Protokolls sowie als Material zur weiteren Verwendung für die Teilnehmer der Veranstaltung in der Arbeit vor Ort mit den BFZ-Teams erhielten auch die Leiter der BFZ die reichhaltige Materialsammlung.

Die Rückmeldungen zur gesamten Veranstaltungsreihe aus den Reihen der Teilnehmer waren differenziert, z.T. auch konstruktiv kritisch. Dies ist bei den sehr unterschiedlichen Ausgangslagen und Vorkenntnissen der BFZ-Leitungen nicht anders zu erwarten.

In der Gesamtschau auf die Veranstaltung ergab die Evaluation positive Ergebnisse, so lauteten Feedbacks beispielsweise, dass die BFZ-Leitungen die Veranstaltung in ihrem Umfang und in der Vielfalt der inhaltlichen Ausrichtung als Wertschätzung und Würdigung ihrer Rolle in der derzeitigen schwierigen Situation im Veränderungsprozess empfanden.

Diese Vorbemerkungen vorangestellt, beantworte ich die Kleine Anfrage wie folgt:

Frage 1. Welche "Widerstände im Veränderungsprozess" hat das Kultusministerium an Hessens Schulen identifiziert, die der Bearbeitung durch ein externes Beratungsunternehmen bedürfen?

- Frage 2. Hält das Kultusministerium diese Widerstände ggf. für so groß, dass sie durch einen "Leitfaden Widerstandsbearbeitung" bearbeitet werden müssen?
- Frage 3. Hält es das Kultusministerium für eine neue Erkenntnis, dass Emotionen "nicht mehr nur als Störfaktor, sondern als profitable Ressource" wahrgenommen werden?
- Frage 4. Wenn ja, bis zu welchem Zeitpunkt hat das Kultusministerium Emotionen ausschließlich als Störfaktor wahrgenommen?
- Frage 5. An welchen Stellen in den Schulen sieht das Kultusministerium ein "Nesthocker-Syndrom"?  
Und was genau ist damit gemeint?
- Frage 6. Wo sieht das Kultusministerium in den Schulen "Verweigerer" oder "Missmutig Abwartende"?

Auf die Vorbemerkung wird verwiesen.

- Frage 7. Wie viel haben die Fortbildungsveranstaltungen zum "Change Management" gekostet?

Der externe Referent wurde für Vorträge, Moderation und fachliche Begleitung der Veranstaltungsleitung zum Thema "Gestaltung von Veränderungsprozessen - Change Management" am 29. November 2011 in Weilburg und am 5. Dezember 2011 mit insgesamt 1.800 € zuzüglich Reisekosten honoriert.

Zusätzlich zu den genannten Leistungen ist auf Vorgespräche und Rücksprachen am 26. Juli 2011 in Wiesbaden, am 18. Oktober 2011 in Wiesbaden sowie am 15. November 2011 in Frankfurt hinzuweisen, die der Referent nicht zusätzlich berechnet hat.

- Frage 8. Wie viele Leiterinnen und Leiter der BFZs haben daran bei wie vielen Veranstaltungen teilgenommen?

An der Veranstaltungsreihe nahmen alle 128 Leiter der BFZ an jeweils zwei mal zwei Tagen in zwei Gruppen teil (Gruppe Nord: 19./20. September 2011 in Homberg/Efze und 29./30. November 2011 in Fulda; Gruppe Süd: 4./5. Oktober 2011 in Bad Orb; 5./6. Dezember 2011 in Weilburg). Um die Weiterentwicklung der sonderpädagogischen Förderung in den regionalen Teams zu ermöglichen, waren auch die fachlich zuständigen Dezernentinnen und Dezernenten aus den Staatlichen Schulämtern eingeladen. Die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema "Change Management" fand jeweils am 3. Fortbildungstag statt.

- Frage 9. Waren die Kosten für die Fortbildungsveranstaltung nach Ansicht der Kultusministerin gut angelegtes Geld, um den "Widerstand" an den Schulen aufzubrechen?

Die für die Fortbildungsveranstaltung aufgebrauchten Mittel waren gut angelegtes Geld, um die Leitungen der BFZ in Zeiten eines sicher länger dauernden Um- und Neustrukturierungsprozesses zu unterstützen und begleiten. Hier ging es zunächst um eine Professionalisierung der Führungskräfte sowie die Unterstützung in der Entwicklung der regionalen Strukturen in den einzelnen Schulaufsichtsbereichen.

Die Veränderungsprozesse in der einzelnen Schule bzw. dem einzelnen BFZ mit den Kollegien vor Ort zu gestalten, ist nun die Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter. Bei der Fortbildungsveranstaltung hatten sie u.a. Gelegenheit, sich mit regelhaft auftretenden Reaktionen in Teams oder Kollegien im Rahmen von Veränderungsprozessen zu befassen und auf einen professionellen und behutsamen Umgang in ihrer Funktion als Leitung vorzubereiten.

Wiesbaden, 16. April 2012

**Dorothea Henzler**